



Universidad del Salvador
Maestría en Dirección de Negocios



USAL
UNIVERSIDAD
**PERFIL EMPRENDEDOR. DIFERENCIAS CON LOS
ADMINISTRADORES.**

AUTOR: OSCAR MAGALLANES

INDICE

I	INTRODUCCION – OBJETIVO	3
II	DEFINIENDO AL EMPRENDEDOR	10
	1 Escuela de la Gran Persona	
	2 Escuela de Características Psicológicas	
	3 Escuela Clásica	
	4 Escuela de Management	
	5 Escuela de Liderazgo	
	6 Escuela de Intrapreneurship	
	7 Seleccionando el modelo entrepreneur	
III	IMPORTANCIA DEL MOVIMIENTO EMPRENDEDOR	25
IV	¿LOS EMPRENDEDORES NACEN O SE HACEN?	29
V	MOTIVACION, CICLO MOTIVACIONAL Y MODELO DE MOTIVACION ENTREPRENEUR.	33
VI	CARACTERISTICAS PERSONALES DE LOS EMPRENDEDORES	41
VII	METODOLOGIA	51
VIII	RESULTADOS DE LA ENCUESTA	53
IX	CONCLUSIONES	61
	ANEXO I	65
	BIBLIOGRAFIA	73

I - Introducción

Son muchas las situaciones en que las personas se cuestionan porque hay individuos que triunfan en sus emprendimientos y otros que no. En la vida cotidiana de las personas estas discusiones tienen un trasfondo emocional que suele resumirse en una frase que más de uno se ha hecho pero que rara vez se dice en voz alta; 'porqué el sí y yo no?'

Lo cierto es que si bien existen muchas personas con buenas o incluso excelentes aptitudes para percibir desequilibrios u oportunidades dentro de un mercado (se entiende por oportunidad de mercado aquella en donde se puede vislumbrar una rentabilidad sobre los activos 'operativos' mayor al costo promedio del dinero ($ROIC > WACC$)), no es común que estas mismas personas tengan la tendencia natural a desarrollar una idea de enfocada a insertarse en ese mercado descubierto. Indudablemente esta acción es, en esencia, el espíritu del entrepreneur.

Claro está la inexistencia una respuesta exacta que explique el porqué una persona se sienta motivada a llevar a la práctica el desarrollo de un negocio, pero los entrepreneurs exitosos tienen características en común no solo en lo estrictamente laboral. Las similitudes deben aflorar en lo intrínseco de la persona, su entorno familiar, sus actividades recreativas, su adversidad al riesgo, la necesidad de sentirse independientes, etc.

La gente 'común' suele evaluar al entrepreneur en función a su bienestar económico y a medir su inteligencia dependiendo del nivel educativo alcanzado. Incluso algunos hasta llegan a aseverar que el nivel debe ser alcanzado 'preferentemente' en las ciencias exactas y de la administración. La verdad en este sentido no es única, pero resulta importante plantearse las siguientes preguntas y mínimamente entender 'cuán ciertas' son estas suposiciones;

1) *¿Qué significa ser un 'entrepreneur exitoso'?*

2) ¿Cómo debe medirse su inteligencia?

Pregunta 1: '*Entrepreneur exitoso*': De la bibliografía especializada se desprende que difícilmente la motivación principal de los personajes que a lo largo de la historia tuvieron éxito en sus emprendimientos fue el dinero. Efectivamente este jugaba un papel importante en la estrategia para alcanzar la meta, pero definitivamente no era la motivación. Tampoco la única manera que ellos mismos utilizaron para evaluar su gestión.

En este sentido, es útil transcribir las palabras de David Packard (fundador de Hewlett Packard) al explicar la razón de la existencia de la compañía: *'Me parece que muchos suponen, equivocadamente, que una empresa existe simplemente para hacer dinero. Aun cuando ese es un resultado importante de la existencia de la compañía, debemos profundizar un poco más y descubrir la verdadera razón de ser. Al investigarlo, inevitablemente llegamos a la conclusión de que un grupo de personas se reúnen y existen como la institución que llamamos compañía para poder alcanzar colectivamente algo que ninguna de ellas puede alcanzar por sí sola. Hacen una contribución a la sociedad, frase que puede estar trillada pero que es fundamental...si miramos en torno, aun encontramos individuos a quienes sólo les interesa el dinero y nada más, pero el impulso subyacente viene del deseo de hacer otra cosa – fabricar un producto, prestar un servicio -, en general, hacer algo que sea de valor. Así, teniendo esto en cuenta, examinemos porqué existe Hewlett-Packard Company...la verdadera razón de nuestra existencia es que nosotros damos algo que es único, que hace una contribución'* (James C. Collins y Jerry I. Porras, "Empresas que Perduran", HarperBusiness, New York, 1994, 68-69).

Casos como este hay muchos pero bien puede esta frase resumir el verdadero espíritu del entrepreneur.

Pregunta 2: '*La Inteligencia del entrepreneur*': Son muchos los casos de personas que han logrado el éxito en sus emprendimientos sin necesidad de haber alcanzado un nivel

educativo superior. En la vida cotidiana vemos que el éxito en emprendimientos independientes suele ser alcanzado por personas con buenas aptitudes no necesariamente desde este punto de vista sino por individuos capaces de implementar mecanismos eficaces en la detección de oportunidades, lo cuál normalmente sí requiere de herramientas más sofisticadas, y luego tener el temple necesario para desarrollar su idea y, una vez iniciada, mancomunar el esfuerzo y el trabajo de distintas personas hacia un objetivo conjunto (ejercer el liderazgo). Además, por lo general, son personas capaces de hacer una autocrítica de su nivel de capacitación en las distintas especialidades que requiere el proyecto y consecuentemente rodearse del personal más idóneo en cada etapa del mismo.

Resulta interesante hacer mención a los distintos casos de personajes que, a lo largo de la historia, fueron considerados sumamente exitosos en sus emprendimientos / empresas. A partir del estudio de estos casos surge un mito que la comunidad en general suponen cierto pero que en la práctica se suelen refutar; *'Entrepreneur no se hace, se nace...'*.

Raymond Kroc – Mc Donald

En el año 1954 y a la edad de 52 años siendo un humilde vendedor de máquinas de 'milk shakes' Raymond Kroc se vio sorprendido por los procesos utilizados por un pequeño restaurante al cual visitó como vendedor...mientras la mayoría de los restaurantes compraban una o dos máquinas que hacían cinco 'milk shakes' al mismo tiempo los hermanos Maurice and Richard McDonald habían comprado ocho máquinas para su restaurante de California. Esto llamó la atención de Roy Kroc, un vendedor de estas máquinas en Chicago que decidió averiguar el motivo.

Kroc se encontró con que los hermanos McDonald tenían un sistema de venta de alta productividad para preparar y despachar menús de hamburguesas. Kroc estaba convencido de que el sistema de los McDonald sería un gran suceso si se expandía ampliamente. La misma idea se le podría haber ocurrido a los hermanos McDonald o a cualquier otra persona que hubiese pasado frente al restaurante y observado la velocidad

con que la larga fila de clientes eran atendidos. Sin embargo, fue Kroc el que “descubrió” el mercado subvaluado y convenció a los hermanos de la oportunidad. Kroc perfeccionó y sistematizó el proceso de los McDonald y lo combinó con una estrategia de *franchising*. Otra gran empresa fue construida por un simple vendedor de máquinas de hacer ‘milk shakes’ que “descubrió” un desequilibrio en el mercado pero que también supo rodearse de personal especializado en cada una de las etapas de su proyecto.

Walt Disney

A la edad de 18 años y con un claro interés hacia el arte gráfico ingresa a una pequeña compañía de publicidad en la ciudad de Kansas City. Fue aquí donde se vio sorprendido por una nueva industria que comenzaba a expandirse, las películas animadas. Por ese entonces el personaje preferido por el público se llamaba ‘el Gato Félix...’.

Walt Disney es otro ejemplo de un joven dibujante que a pesar de sus problemas iniciales vio y persistió en una idea en la cual él creía. Luego de iniciar su trabajo en forma independiente y de diseñar y crear “Oswald the Lucky Rabbit”, un dibujo animado, fue sorprendido en su inocencia y cedió los derechos de autor. Luego de este revés Walt Disney inventó un nuevo personaje animado: Mickey Mouse. En octubre de 1927 aparece el primer film que incorporaba sonido. Disney se convenció de que sus animaciones debían ser escuchadas además de vistas. Mickey Mouse con sonido se transformó en un suceso enorme. Walt Disney había “descubierto” un mercado subvaluado. En 1930 Mickey Mouse se transformó en un fenómeno mundial. Otro “descubrimiento” de gran éxito de Walt Disney fue realizar una película animada de larga duración: *Snow White and the Seven Dwarfs*. El presupuesto original fue de \$250.000 pero finalmente el costo superó el millón de dólares. Sus inversores se pusieron nerviosos pero la producción logró recaudar \$8.500.000 en la primera presentación.

Robert Noyce, Andrew Grove y Gordon Moore - Intel

Muchos ingenieros podrían haber visto lo mismo que estos fundadores de Intel. Gordon Moore, Ph. D. en Química y Física, trabajaba en el departamento de investigaciones de Shockley Semiconductors en California junto con Robert Noyce pero se cansaron de la

personalidad tiránica de William Shockley y renunciaron. Gordon Moore “descubrió” un potencial en los chips de silicona que nadie más anticipó con la misma claridad y confianza. Intel fue fundada en 1968 primero con el nombre de NM Electronics. Hoy es líder en la producción de microprocesadores.

Samuel Moore Walton – Wal Mart

Walton fue el fundador de Walt-Mart. Si bien copió la idea (y de alguna manera el nombre) de la tienda Kmart se puede decir que “descubrió” la manera de convertir una tienda de descuento en un gran negocio, lo cual no ocurrió con los dueños de Kmart. Wal-Mart abrió sus puertas en Julio de 1962, era una tienda muy rudimentaria con las mercancías puestas en el suelo (no tenía estanterías). Nacido en 1918 funda la empresa a la edad de 44 años habiendo adquirido experiencia previa dentro de otras empresas de retail.

La estrategia comercial era similar a la de Henry Ford, bajo margen y mucho volumen, pero esto implica un duro comienzo desde el punto de vista de la rentabilidad en el corto plazo. El desafío era encontrar financiamiento para poder ganar volumen. En 1970 Walton lanzó una oferta pública de acciones y juntó 5 millones de dólares. Esto le permitió ganar gran volumen de ventas con bajo margen de ventas. Wal-Mart abrió 452 tiendas en la década del setenta y 1.237 en los ochenta. Cien acciones que habían sido compradas por \$1.650, en 1970 valían \$2.600.000 en 1992.

William Gates – Microsoft

A diferencia de los casos anteriores, de la bibliografía surge que Gates se sentía ‘entrepreneur’ desde un comienzo, aun en la escuela secundaria fue reclutado junto a su amigo Paul Allen por la empresa TRW para trabajar en el desarrollo de un sistema de monitoreo computarizado en una planta de energía...aquí es donde comenzó a mostrar su estilo propio y el que en el futuro se instalaría en Microsoft. La bibliografía menciona que ya en esta etapa la competencia entre sus pares consistía en ver quién ‘duraba’ más trabajando, llegando a permanecer en la oficina hasta cuatro días seguidos...

Hasta 1974 los lenguajes de computadora eran para *mainframes*, las computadoras personales nacieron sin un sistema operativo. El primer sistema operativo para *mainframes* fue desarrollado por la Marina de los Estados Unidos. Los lenguajes más

populares eran FORTRAN, COBOL y BASIC. Bill Gates y su amigo Paul Allen visualizaron mejor que otros que las PC no podían tener éxito práctico sin un lenguaje operativo luego de leer un artículo en la revista *Popular Electronics*. Comenzaron entonces a diseñar un lenguaje para la naciente PC Altair 8800. Cuando lo terminaron de diseñar escribieron al inventor de Altair para informarle que tenían un lenguaje para su invento. En febrero de 1975 Allen viajó a New México con el lenguaje que nunca habían probado en una computadora Altair sin estar seguro de que funcionaría. Allen terminó de hacer los últimos ajustes sobre la misma computadora hasta que la palabra "Ready" apareció en el display. A mediados de 1975 y con apenas veinte años (Allen tenía 22...) Gates fundaba Microsoft. La nueva empresa firmó un contrato por el cual MITS le pagaría un derecho de \$30 por copia a cambio de usar la licencia del programa BASIC. Este acuerdo le reportó a la empresa \$16.000 dólares. Gates y Allen no eran los empresarios típicos, no contaban con Plan de Negocios, no contaban con capital de riesgo o crédito bancario. Gates por ser menor de 21 años no podía alquilar un automóvil. Pero tenían un producto y fundamentalmente una "visión" de una gran oportunidad. La computadora Altair estaba destinada a desaparecer por el surgimiento de competidoras más sólidas. Microsoft firmó un contrato con Tandy Corporation gracias al cual la facturación llegó a \$1.360.000 en 1978. A comienzos de la década de 1980 IBM lanzaba su propia PC y necesitaba un sistema operativo para lo cual decidió contratar el desarrollo fuera de la empresa. Microsoft fue contratada para desarrollar este sistema operativo. La empresa siguió el conocido crecimiento, pero todo comenzó por el "descubrimiento" de Gates y Allen de que las nacientes PC iban a necesitar un sistema operativo y programas para operar. Descubrimiento que podría haber hecho cualquier otra persona con el perfil de Gates y Allen.

Estos ejemplos y muchos otros muestran claramente por lo menos las siguientes características: no es imposible partir de empresas muy pequeñas y transformarlas en verdaderos gigantes. Si los empresarios citados no hubiesen tenido entre otras condiciones una mentalidad ganadora, un amplio conocimiento del mercado y su potencial, un liderazgo natural, una visión clara y la capacidad de unir los esfuerzos de las personas con los 'skills' más adecuados para el proyecto no se hubiesen animado competir con empresas grandes ya instaladas, todos ellos detectaron cosas que otros